

平成 30 年 3 月 18 日 (日)

信州ブランディング・フォーラム in 長野

「そもそも、ブランディングって何だろう。」「そもそも、『学び』って何だろう。」

会場 新小路カフェ

トークセッション参加者

#### Part1

話し手 株式会社インターテキスト 代表取締役 海野 裕 氏

聞き手 長野県参与 (信州総合ブランディング担当) 船木 成記

#### Part2

話し手 東京大学大学院教育学研究科 教授 牧野 篤 氏

聞き手 長野県教育委員会文化財・生涯学習課 企画幹 木下 巨一

ゲストスピーカー

長野県知事 阿部 守一

### 司会

信州ブランディング・フォーラム in 長野を開催させていただきます。はじめに本日お話をいただく皆さんをご紹介します。まずパート 1 ということで、「そもそもブランディングって何だろう」というテーマでお話をさせていただきます。話し手として、株式会社インターテキスト代表取締役の海野裕様でございます。聞き手は長野県参与、信州総合ブランディング担当の船木成記でございます。あわせてパート 2 の方も紹介をさせていただきます。話し手は東京大学大学院教育学研究科教授の牧野篤様でございます。聞き手は長野県教育委員会文化財・生涯学習課企画幹の木下巨一でございます。さらに本日はゲストスピーカーということで、阿部守一長野県知事でございます。

### 長野県参与 (信州総合ブランディング担当) 船木 成記

今日はざっくばらんにお話ができるようにという形で、こういう場所でさせていただきます。まずは、長野県・信州にとってそもそもブランディングってどういうことなんだという話と学びというキーワードがどうつながっているんだろうということを共有したい 1 日であると思っていただければと思います。

一つ目、二つのブランディングがありますよということです。ブランディングという言葉、それとマーケティングという言葉がありまして、非常に説明しにくいというか、幅広く適用している概念なので、マーケティングというと調査のことだよねとか、広告のことだよねとか、いろんなことを言う人がいます。マーケティングとかブランディングとかカ

タカナ言葉があるんですがその中身はなんなのかというお話と、もう一つはブランディングにも大きな視点と二つの見方があると、この二つの話を今日、パート 1 の方で皆さんと共有できれば良いかなと思います。

それともうひとつ、学びの県づくりというキーワードがあります。来年度から総合計画の後期計画が始まるんですけど、そのキーワード、キャッチフレーズというのがあります。「学びと自治の力で拓く新時代」というキーワードがあります。その「学び」ってなんだろうかというのがすごく重要なキーワードになります。学びって学力の話しだろうっていうお話があつてですね、皆さんにとってあたりまえの言葉なんです。逆に言うと皆さんのイメージがばらばらにあるということが、策定計画をしていく中で明らかになってきたので、この変で学びっていう言葉をみんなでも共有しましょうね。ないしは「学びの県づくり」という時にはこういう意味なんだというようなことを共有したいということになります。

ブランディングの専門的なことというと、政策ブランディングというようなことじゃないかなと思っているので、今日の 2 時間の中でたどり着けると良いかなと思っています。ブランディングには二つの視点があるというお話をしましたが、「インナーブランディング」という言葉があります。おまんじゅうを例にとると、美味しそうだなと思って手に取る時に、見えるのは外側ですよ。パッケージだったり。取ってみて食べてみて、美味しいと感じるのは中身の話しなんですけど、その中身が大事ですよ。中身がなかったら外側をどんなにきれいに整えたところで、二度とのおまんじゅうを食べたいとは思わないだろうと。長野県で言えば、どういう県作りをしていくのかとかですね、長野県に関わる人が長野県をどう思っているか、そういうことがすごく重要であります。ブランディングという情報発信とか、外に伝えることばかりが皆さんの意識にあるんですけど、外に伝える前にまず、中がどうなっているかということが重要です。そういうことを海野さんから、海外の事例や企業の活動等を含めながらお話いただいて、皆さんと共有できたら良いかなあと思っています。

パート 2 については「しあわせ信州創造プラン 2.0」という名前もあるんですけど、「学びと自治の力で拓く新時代」という新しい総合計画のキーワードになっています。学びとはどういうことなんだろうということを考えていきたいと思っています。学力だけではなくて、大人の学びであったり、組織とかチームの学びであったり、社会的学習なんて言い方もありますが、そういった視点から学びというものを紐解いていこうというのがパート 2 の主題であります。

それではブランディングの専門家海野さんにお話をいただきます。

### 株式会社インターテキスト代表取締役 海野 裕 氏

今日はブランディングについてお話をしたいということで、僕の今までの経験とこれから長野県の皆さんが行っていくこと、どちらにもお役に立つことができれば良いかと

思っています。

もともと僕は船木さんと同じ博報堂というところでマーケティングのお仕事をしていました。マーケティングというのはたくさん売るための技術や考え方だったりするということができるんですね。そのうちのひとつの売り物の種類として、理念というものがあります。この理念とか政策っていうものを普及させていく。人々が理解していて支えてくれる状況を作るというのが、マーケティングの一分野である「ソーシャルマーケティング」と言われているものです。一般的にたくさんものを売るというのは、企業は利益を上げなきゃいけない存在なので、それを真っ先に考えているんですけど、たくさん売ってということだけだと破綻してくるっていうのが今の時代なんですね。みんながたくさん売ることだけを考えていたら問題がたくさん起こってきちゃったと。それが今企業が直面している問題です。例えば自動車はものすごい数を売っているわけですね。これがこんなにあって良いんだろうかという話しが当然あったりする。いろんな仕事の経験上、たくさんでいろんなものを売ってという体験をしているんですけど、中国でビールを売るという仕事をしました。実は中国の人ってビール冷して飲まないんですよ。日本では鮮度管理とか一懸命やっている商品を向こうに持って行っても誰も冷して飲まないみたいな。途方に暮れていた日本企業・僕たちですが、その時にコカ・コーラが全ての店に冷蔵庫を置いてることを知ったんです。すごい震撼したんですよ。これがある種マーケティングとかっていうものの真髄だと思ったんですね。冷して飲まないんだったら冷して飲ませようっていう、そういうことがおこっているというのが、びっくりもしたし、そういうふうな考え方でやってたら多分行き詰るよなっていうことを直感できた。その頃から舵をきってたくさん売ってというんじゃない形で社会に貢献するマーケティングとかブランディングっていうところに行ったという歴史を持っています。

次にブランディングって何かというと、たくさん売ってことだけじゃなくて、今の地球上に存在できる価値を見つけるってことだと思います。そうじゃないと存在できなくなってきていて、今のブランディングの最先端は、どうやって社会の中に自分たちの位置を見つけるかってことなんです。これは車のメーカーもそうだし、ラグジュアリーブランドもそうだし、アップルとかマイクロソフトとか、そういうところもそうです。そういうものも全て、社会の中に自分たちの場所をしっかりと作って、それを皆に認めてもらうっていうのが大切で、それをやっているのがブランディングなわけです。そうすると、こんな見た目を作って、こういうマークを作ってみんなが知っているとかが、そういうことじゃないよねと。その時に、そのブランドを作っている人たち全てが仲間として理念が共有されていて、何をやっているかわかっていないといけないという問題が起こってくる。それが上手に出来ているところほど上手く行く構造になっている。だから今日はそういう集団づくりがすごく大切だと考えてお休みのところお集まりいただいたということだと思います。僕はその考えには100%同意なんで、ここにいらっしゃる皆さんは長野県の政策ブランディング、ある意味フェイスブック作りとかアプリを作っていこうとか、そういうことをやっ

ている人たちの中核にいるべき人だと思うので、それを理解して、力いっぱい作業したり考えたり、市民の方々と接点を持ったりということなのかなと思っています。そういう皆さんのやらなきゃいけないことを、知識面からサポートするとか、こういうケースもありますよみたいなことを今日はお話させていただいて、皆さんの力になるというふうなことが出来たら良いなあと思っています。

ブランディング自体も変わってきているんだけど、ブランド力のあるものとなないものが世の中にはあって、それはいったいなんなんだろうみたいなところからお話を始めていたら良いかなと思っています。

自分自身についてですが、やってきたこととしては「東京ミレナリオ」のプロデュースをやったりとか、公認会計士協会というところと一緒に、公認会計士のミッションステートメントってのを書いたりして。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

これもある種インナーブランディングですよ。何を信じてどういうことをミッションとしているのかって誰もそんなこと教えてくれない。

#### 株式会社インターテキスト代表取締役 海野 裕 氏

公認会計士ってのもかわいそうな仕事で、ものすごく責任が重いんですよ。企業の決算書が正しいってことを証明しないといけないから、その証明が間違っていたらお縄になっちゃうわけですよ。それほど大変な仕事なのに、世間の人たちは税理士より偉いぐらいにしか思っていないというね。そのかわいそうさというのがあって、それは彼らも悩んでいて、ちゃんと世間に伝えていくっていう仕事をお手伝いしました。後はまちづくり系のお仕事だとか、沖縄のいいもの探しとか、ひたちなかっていう茨城県のローカル鉄道を盛り上げるっていうことをやっていて、これも地域振興につながっていて、いろんな人たちが集まって、去年グッドデザイン賞をもらいました。これは経済産業省がやってるんですけど、日本の病院を海外に開くっていう施策がありまして、協力してくれる病院の認定するマークを作ったりとか。これは京大の山中先生のところの iPS 細胞を、世界で始めて重症の心筋梗塞の患者さんの心臓に貼ると心臓が動くっていう、心筋シートっていうのの開発をやってるんですけど、それを世の中に出すっていう。これは完全にグローバルですね。そういう企業としてのブランディングをやったりとか。卸売市場のブランディングをやったりとか。これは川崎市の卸売市場ですけど、需要がどんどん減っていく中で、どうやって市民生活の中に卸売市場のポジションを作るのかみたいなことをやったりとかですね。これは地鶏の話とか、新潟の燕のステンレス産業のブランディングとか。今だと、神田明神の文化交流館というのが立ち上がってきて、神社とか仏閣とかも生き残りがかかっているんですよ。日本中にある神社の数って 8 万あってですね、コンビニより多いんです。神主の数はもっと少なくても 2 万人しかいない。そうすると掛け持ちでやっているようなところも

あって、泡沫・零細神社がいっぱいあるんですよ。こういうところが残っていけないということがあります、それに向けていろんなことをやろうとしていて、神田明神なんていうのは東京の一番中心にある、平将門様も祀られているというすごい神社なわけで、そういうところが率先してこれから先の絵を描こうとしている。そういうのの手伝いをしたりとか。こんな感じでやっていることは支離滅裂なんですけど、面白いと思ったようなこととか、意味のあると思ったことはやるっていう方針で仕事をしてきくと。

僕は広告会社出身ですけど、広く伝えるってことももちろん大事なんだけど、深く伝えるっていうこととか、早く伝えるってことより長く伝えるとかね。広告の世界って今この瞬間に一番たくさんの人に伝えるってことに価値があるんですけど、行政の仕事もそうだと思うんですけどそうじゃないと思うんです。もっと縦軸が大事で、この瞬間にたくさんの人がアクセスしてくれるっていうよりは、長い時間かけてたくさんの人がアクセスするとか、世代を超えてたくさんの人がアクセスするとか、たぶん政策ってそういう風に作られてると思うんですけど、広告とは違ってね。だからそういうものをプロデュースしていくとか考えていくって仕事が僕としては楽しいので、そういうことをやっています。

さて、こっからブランドのお話です。メルシャンさんのワインと、ドンペリニヨンのシャンパン、どっちがブランドだと思いますか。普通に考えたらドンペリニヨンですよ。こちらにあるのはドイツ製高級スポーツカー、ポルシェ。ちょっと似ているけどダイハツのコペン。もちろんコペンも良いブランドですよ。なんだけど、ポルシェがブランドだよ。ブランドってなんだろうね、どっちがブランド力あるんだろうねっていうと、普通に考えて、ブランドって高級ブランドだよっていう人が多いです。今世界でもっともブランド力のあるブランドはアップルといわれています。その他常連さんとしてはコカ・コーラさん。高級だけど、ブランド力としては高くないと言われている、経済価値に変換した場合そこまで大きくはないと言われているものもあります。インターブランドという会社が発表しているランキングでは、一番大きいのはアップル。それからグーグル、コカ・コーラ、マイクロソフト、トヨタと。ここではじめて日本の企業が出てきて、IBM、サムソン、アマゾン、メルセデスベンツとこういうふうに並んでいます。こういうところが皆さんよくご存知のブランドがあって、こういうところがブランドとして力があるとされています。日本だと、トヨタ、ホンダ、キヤノン、日産、ソニー、MUFJ、パナソニック、ユニクロ、レクサスと、こんなところが並んでいます。他には国のブランド力というものもあります。日本は2017年の順位が4位で、カナダと一緒になんです。上にはドイツ、フランス、イギリスといます。アメリカが6位で、なぜか最近ブランド力が落ちているというふうに計算されています。住みたい県ランキングみたいなのもあって、長野県は9位です。

こうやって見るとブランド力ってなんだろうねっていう問いがあると思います。簡単に言うと、知られてることが大事です。なぜかという、知られるのってものすごくお金がかかるんですね。広告して皆に知らせるのって、とんでもなく金がかかるんですよ。後は好かれているということ。それから自分と関係があると思われていることが大事。あと、

いろいろな要素を分解していった時に、例えば商品の機能が同じ、企業の利益が同じとか、そういう時に最後の最後でなんでこっちの方が良いんだろうみたいな違いが出てくるのは、プレミアムって呼ばれている期待されているってことなんですよ。これがブランド力のコアなところかもしれない。期待値が本当のブランドプレミアムってものなんですよ。政策も同じで、期待値ってものがないと普及していかないというふうに思います。

ブランドの秘密について話させてもらいます。ブランドっていうものは作った人のものじゃないんですね。例えば「しあわせ信州」ってロゴを作ったのは県だから、県のブランドですよって言う言い方は成り立つんだけど、実はそれは間違っていますという言い方です。ブランドというのはどういうものかという、期待されているのがブランド力の根幹だとするならば、期待って相手がするものじゃないですか。そこがブランドの一番難しいところなんですよ。相手の頭とか心の中にできているものだっていう理解をしないといけないんです。作っている人たちは、自分たちのブランドじゃんって思ってるわけです。それはそういう商品を作っているだけで、ブランドっていうのはお客さんがブランドだと思ってくれている、そういうふうな考え方を持たないと難しい、そういうものです。ブランドは頭の中とか心の中に生まれて育っていくものである、まずここが極めて重要なところで、腑に落ちにくい。だけど腑に落ちないと失敗する。ブランドは本質的に送り手のものではなく受け手のものだっていうことを理解しないとイケないんです。インナーブランディングっていうのは、このことを皆がわかっていないとイケないというのがとっても難しく、それをやっていくのが大変なんです。わかりやすくマークとか言葉を作らないブランドが世界にはいっぱいあって、特にヨーロッパ系のブランドがそうなんですけど、シャネルとかカルティエといったブランドは、自分たちのカルチャーとかポリシーを言葉にしないんです。言葉にしないことで、皆で共有するっていうことをやってるんですよ。シャネルとは何かっていう標語はなくて、ココ・シャネルならどう考えるかっていうことを、皆さんで考えてくださいっていうのが決まっているわけです。そういうふうなものがインナーブランドの全てなので、とても難しいし、皆が愛さないとダメなんですね。自分たちの持っている風土とかカルチャーとかやり方とかを愛していないとイケなくて、そのためにやるのがインナーブランディングなんです。なんだけどインナーブランディングってそういうのが出来てるっていうのが前提だから、インナーブランディングやりますよっていうのはしんどいものがあります。

続いて、ブランドっていうのはすぐ作れるって考える人がいます。ブランドってマークだろみたいな。でも期待値ってお客さんの中に出来るものだから、マーク作ったから今日からブランドになるなんて絶対ないわけですよ。だから名前付けたりマーク作ることがブランド作りじゃないですよってことなんです。その名前やマークを相手が見た時に、たくさんのイメージや好意が沸いてくるっていう、それがブランドであり、一朝一夕では作れないです。ブランドっていうのは器なんですよ。どんな器にするかっていうのがこのマークであって、マークを見た時に相手の人が何を想起できるか。想起するためにはもちろん

んたくさんの投資が必要で、そういうことをやらないとブランドって生まれません。だから器の中に何を入れるのって話なんです。今の「しあわせ信州」にせよ何にせよ、何にも入ってなかったらただのマークなんです。それはこういうことだよって想起できないんだったら、ただのマークなんです。政策ブランディングっていうからには、そのマークを見た時に、あるいは学びと自治っていうものがなんらかの形で出た時に、県民の人たちがたくさんの思いとかを想起できないといけません。そこまでやったらブランディングっていうことになります。

強いブランドは丈夫である、これも違うんです。強いブランドであっても脆い。なぜならば相手のものだから。自分たちがやっていることを評価してくれているって思っているけど、一個不祥事とかがあると完全に瓦解します。良いと思っていたブランドが一夜にして崩壊するってことがいっぱいあるわけで、特に命に関わっている商品を作っている企業なんかは大変ですよ。例えばエアバッグで今大変な企業があります。叩かれ始めたら一瞬でおしまいです。たくさんの企業に納品していたすごい強いブランドだったとしても、1日にして崩壊するということが起こりうる。なぜならばブランドとは所詮、相手の思い込みでしかないからです。こんな人だとは思わなかったっていう話ですよ。

ブランディングを知識として学ぼうとすると、たぶん違うものを学ぶんですよ。ほんとに大事なことは今みたいなことで、そういうことに皆さんが巻き込まれてるって状態がすごく大事なんです。

ここから先は技術論です。ブランドの作り方って書くのは愚かで、ブランドの作られ方です。カッコいいロゴの作り方とか良いコピーの書き方ってのはありえるんだけど、それがあってもブランドにはならないから。時間が必要なものなので、今すぐ作りますというのはインチキですと断言して良いかなと思います。作り方ではなく作られ方です。これをやっていくためには参画者が必要です。まず第一に皆さんです。最後に巻き込まれるのが県民です。アーカーさんという人がブランドリーダーシップという本の中で書いているものなんですが、一番大事なポイントは「ブランドになるための最低条件は、他と違うこと」だってことなんです。違うことってことがない限りブランドにはなりませんってのがセオリーだったんですよ。さっき言った時代が変わり始めてるっていうのは、これが否定され始めてるんだけど、でも一番大事なブランディングのお話っていうのは、他と違うこと、ユニークネスを作るっていうところにあります。だから政策も当然、どこにでもあるものじゃなくて違うものを作らないといけないという話で、そういうものを作らないとブランドにはなりませんよっていう、そこだけ覚えておいていただければ良いかなと思います。

ブランドの提案の仕方は技術論としてはいっぱいあります。整理すると7つになります。先ほどのユニークネスとほとんど一緒なんですけど、特質があるってことが大事です。特質の中の一番強いものが1位であるってことなんです。1位とか最大とか。外資系企業のブランディングはほとんどの場合、市場をセグメントしてちっちゃくしてここで1位ってや

るんですけど、それが一番強いところだからってことが浸透しているからなんですね。後はベネフィットは何かっていうのがあって、県民にとってどういうベネフィットがあるんですかとか。例えばボルボは安全性が高いですってことを言ってるんだけど、これがベネフィットとして最も強いからってということなんですね。後は何々が売れてますっていうブランディングの仕方があったり、顧客はこんな人って規定するっていうブランディングの仕方もあります。アップルコンピューターはグラフィックデザイナーが使うものだ、みたいな。後は競合会社。7UP はアン・コーラって自分のこと言っていると。自分はコーラじゃないですよってのがブランディングの仕方ですね。こういうふうなやり方があるって、信州で言うと、特質で言ったら信州は日本の屋根とか、信州は日本で一番空気が良いとか、信州はヒーリングにぴったり、山岳リゾートに行きたい人は信州とか。東北じゃないです信州ですみたいな。こんなようなやり方が成り立って、ブランディングのテクニカルなところとしてはあります。

事例としてあげるのは、良かった頃のソニーの事例ってというのが有名です。ソニーの使命っていうブランドのステートメントっていうのを固定していたんですね。これが名文でよく出来ていて、「ソニーの使命。それは、ひとが生きることの喜びを、何よりも優先する企業であること。言い換えれば、あらゆるひとの、あらゆる夢をカタチにすること。」こんなようなことが書いてあるんですよ。ここで面白いのは、差別化をしようとしていない。ユニークネスを語ろうとしていなくて、ミッションを語ってるってところが、実は 21 世紀的なんですね。そこは非常に先進的なブランドステートメントをソニーは持っていたというふうに言えるんです。こういうものが出来ていると、新しい商品がソニー的でないという理由で却下されても、文句が言えないというか、みんながわかっているっていう状態を作っていたと。後有名なのが、リッツ・カールトンというホテルがクレドというものを全従業員に配っていますが、インナーブランディングの最も有名な事例と言えるかもしれません。このクレドには、「リッツ・カールトンはおお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています。私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気を常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です。」これがステートメントで、従業員への約束というものもあります。「リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で、紳士・淑女こそがもっとも大切な資源です。信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよう持てる才能を育成し、最大限に伸ばします。多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人のこころざしを実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高める…リッツ・カールトンは、このような職場環境をはぐくみます。」こんなようなことが、インナーに対しての約束として出されていると。こういうふうな事例です。あくまでも企業のインナーブランディングなんで、



完全にこれが適用されるとは思いませんけども、インナーブランディングが重要だってことは、これでご理解いただけるかと思います。

アーカーさんが言っていた、ユニークネスがブランドを作るというのは必ずしも今日のではないと僕は思っていて、確かにこれまでそうだった、ユニークネスを作るというのは戦略だったんですけど、他にはない特徴があるというだけでは最早ブランドにならない時代になっていると思います。

世界のブランド作りからブランド作りの最前線についてお話をします。毎年4月にミラノサローネという見本市がイタリアで行われます。知らない人は過去の見本市だと思っているんですけど、アンテナが立っている人間は、ここにブランド戦略があるって思っているんですよ。ブランド戦略を発表する場ってのは様々あるんですけど、だいたい製品になった状態が出てくる。その前の考えてることを発表している、メタレベルのブランド戦略が出ているって意味では、このミラノサローネって非常に面白いんですよ。これを見に行こうと思っていて、そこでどんなものが展示されているのか見ようとしています。ミラノサローネっていうのはとんでもなく規模がでかいんですよ。東京だと幕張メッセっていうのが大きい展示会場とされてますが、単純にいうと幕張メッセの7倍の規模なんですね。端から端まで2kmあって、シャトルバスとかなないと全然見れないんですよ。しかもメッセが全部3階建てになってて、それが2km続いているっていう規模なんですよ。しかも家具の見本市はそこだけで行われていて、ミラノデザインウィークの1週間の間はミラノの市内でいろんな企業が展示会やっています。そこにラグジュアリーブランドもそうだし、車もそうだし、様々なブランドが今考えてることを提案しているんで、極めて面白いんです。次に企業とかが今どういうふうになっているのかというのをお話します。MITメディアラボ所長の伊藤穰一さんが「9プリンシプルズ」という本を出していて、その中に書かれていることなんですけど、大きな方向性を指し示しているものとしては面白いと思います。強さよりは柔軟さとか、PUSH・PULLとか、安全ではなくてリスクをとる姿勢をとるか、モノよりシステムをとるか、地図より良いコンパスをとるか、セオリーよりも実践をとるか、規則を守れる挑戦をとるか、専門家にクラウドを、あと教育よりも学びをというふうに言っています。これはかなり重要なことだと思うし、今のブランドが向かっているものもこういうものであるし、あるいはここで話されていること、船木さんを中心として進められている施策的なことも、たぶんこの路線に乗かってきているんじゃないかなというふうに思っています。それから、ハフィントンポストっていうオルタナティブメディアを作った、アリアナ・ハフィントンっていう人が出している4つのキーワードがあって、Well-BeingとWisdomとWonderとGivingっていうこの4つなんですね。これも21世紀の方向性を指し示す良いキーワードだなと思っていて、あえて言うならば、健やかである、知恵とか叡智に近づく、驚きを持つ、与える、っていうこのキーワードであろうと思います。これもこれからのブランドもそうですけど、政策とかもおそらくこういうキーワードを踏まえたものにしていく必要があるのかなあとというふうに個人的には感じていて、今日こうい

うお話をするにあたってお伝えしたいなと思ったマクロトレンドのひとつです。それを踏まえてまとめると、ブランディングのメソロジが変わっていていますということなんです。独自性を作ることがブランドの大事なポイントだったんだけど、もう独自性だけでは生き残れない。ユニークネスとか独自性とか、他と違うとか、他より優れているとか、ベスト・アンド・ファーストといのはマーケティングの基礎の基礎なんですけど、売れるためには一番良いものを作る方が良いていう、あたりまえですよ。それから、最初にやる方が良い。一番良いものを最初に投入するってのが一番良いよって、そりゃそうだろうって話なんですけど、そういうようなことが言われています。これが方向性としては変わっていて、ユニークネスがあるってことよりは、使命がある。違いがあるっていうよりは、お話を持っている。優れているよりは、人々に貢献する。ベストかファーストかっていうよりはソーシャルであると。こういうふうな流れが出来ているんじゃないかなと思っています。ブランディングっていうのは、ユニークであるとか違いがあるとか優秀であるとか、早くて優れたものを出そうってことであつたんですけど、これからのブランディングは、存在する意味とは何か、物語を、貢献を、社会との絆を、こういうふうな方向にどんどん来ているという。物語っていうのも、ストーリーじゃなくてナラティブっていう言葉を使っています。ストーリーっていうのは昔話であつたりもするわけですよ。だから閉じている。今よりも前のことを語っている可能性が高いんですね。ナラティブっていうのは基本オープンなんです。今まさにアクティブで、これから作られているものを含めて物語のお話をしているんで、世界的にはこのナラティブっていうのが極めて大事とされています。ミラノサローネに出ている先端的なブランディングの会社は、このナラティブっていうことをすごい気にしているのと、ソーシャルコンテキストとこれをすごい気にしています。ソーシャルコンテキストというのは、地球が有限だつていうこととか、資源の有効活用しようとか環境負荷を下げようとかっていうのは、ソーシャルコンテキストとしてあたりまえなんです。そのソーシャルコンテキストに対して企業が何をするのかっていうのをメッセージしないと意味がないとされているわけです。そういうふうな観点で見ると、実は日本の企業もミラノサローネにたくさん出てるんですけど、ソーシャルコンテキストにアクセスしていないとされていて。日本企業の海外でのブランディングって未だにメイド・イン・ジャパンなんです。品質が良いとか、そんなことはみんなわかってるんです。そういうエクセレントな日本企業がどうやってコントリビューションしてくれるんですかって聞いてる。それを待ってるんだけど、未だに出ないっていう状態がずっと続いています。去年もパナソニックとかが結構おっきな展示会をやつたんですけど、世界の人たちがパナソニックにやっけて欲しいことはそんなことじゃないわけです。クールジャパンもここに立脚しちゃつて、かわいい日本とか、ユニークな日本ということ言ってるばかりで、そうじゃなくてどういうふうにお話とか、コントリビューションとか、社会的に見て日本のかわいさっていうのは一体なんなのか、そういうところまで突っ込んでいかないと、求められてる情報とずれてるんですよ。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

差別化っていう領域でアメリカ型マーケティングが入ってきてしまったせいもあって、違いは何かっていつとずっとやってきたっていうパターン。日本のマーケティングはそこから動いてないっていう。

#### 株式会社インターテキスト代表取締役 海野 裕 氏

僕らは日本代表として向こうへ見に行ってるから、すごく残念だなんて思うんですね。さっきも見ていただいた通り、日本のブランド力って世界 4 位ですよ。そういうふうに期待されてるんですよ。日本が持っているものは日本人が思う以上に期待感が強いんだけど、未だに過去の手法に囚われちゃってて、新しいことできてないっていうふうに見えるかなと思います。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

ナラティブとかミッションとか、わかりやすい例とかっていうのはありますか。

#### 株式会社インターテキスト代表取締役 海野 裕 氏

この展示はエルメスの展示なんですよ。エルメスが自分たちの食器をきれいに並べた展示をしていたり、これはワインを運ぶためのものだと思うんですけど。これだけでは伝わりにくいんですが、エルメスがどんなメッセージを発していたか、僕がどう感じたかという、エルメスのお客さんって良いお客さんなわけですよ。富裕層のお客さん。富裕層のお客さんに対して、ソーシャルコンテキストっていう世界的にみんなですらなきゃいけないこと、考えないといけないことっていうのを、自分たちは当然わかっているよね、お金持ちはかしこいですよっていうメッセージを出してるんですよ。そういうふうなことっていうのが、エルメスのブランディングであろうというふうに、僕は推測しました。ルイ・ヴィトンが「オブジェ・ノマド」っていうテーマを持っていて、持って歩ける、移動できるっていうコンセプトでやっています。マクロトレンドで重要なことって、これからは土地に縛られないっていうのがあるじゃないですか。人生設計も学生があつて社会人があつて老後がありますみたいな、そういうのじゃなくなるとか。そういうふうなものを全部見越した上で、自由に動いていくっていうのがこれからの大事な生き方ですよっていうことをメッセージしてるんだと思います。オーディエンスはすごく高度にセンシングされた社会っていうのをテーマにしていて、様々なものが電子化されてデータ化されていく中で、人間らしさとは何かとか、AI に委ねて良いものは何かとか、根源的な問いをここで発している。岐阜県の関市が和紙を使った展示をしていました。この人たちはライフスタイルとして日本の美意識を活かした生き方っていうのが、サステナビリティとかそういうコンセプトをいっぱい出して、そういう意味ではソーシャルコンテキストをちゃんと踏まえ

た展示をしていたので、外国人から結構評価されていましたね。この前の年には有田焼が出ていて、同様に評価されていました。でもメイド・イン・ジャパンを売り物にはしていないんですよ。それが大事なことで、そういうふうなエクセレントではなく、今の時代の生き方の中にこういうふうなものをどう収めていくかっていうのが、考えられた展示であろうというふうに思います。これはパナソニックです。職人の技とエレクトロニクスの融合ってのがテーマになっていて、日本の竹細工の中に証明が仕込まれているものだったりとか、西陣織かなんかのテキスタイルの中に通電できるものが入っていて、触ると音が出るんですよ。そういう体験価値的なものの展示をしていました。

先端的なブランドづくりってというのが差別化から離れていて、独自のものを作ろうじゃなくなっているよってというのが、今の企業の動きの先端かなというふうに思います。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

社会教育の中で、ナラティブって言葉があるじゃないですか。そのへんから牧野先生の感想をお話ください。

#### 東京大学大学院教育学研究科 教授 牧野 篤 氏

物語って話がありましたよね。物語を生きる。それは一体なんなんだろうかっていう話をしなきゃいけないようになってるんだと思うんですね。モノを持つことで幸せを感じる時代ではなくなってると思うんです。若い皆さんに物欲ってあるんですか。私の息子が今度就職をするんですけども、私世代が欲しかったものは彼は全然欲しくないんですよ。車欲しくないんですね。免許も持ってないです。引っ越したから、家電品買わなきゃいけないからお金いるだろうって言うといらないって言うんですよ。シェアハウスだから全部付いてるからいらないって言うんですよ。全然物欲がないんです。ただつながってほしいとか、認められたいという気持ちはすごくあって、存在欲求というものが問われてきていると。では認めあう時に何を認めているのか、ってということが問われていかなければいけないって、あなたそこに存在してますよね、私を見ててください、私を認めてくださいって言うんだけど、何を認めれば良いんですかっていう問いかけをした時に、皆さんは何をおっしゃるのでしょうか。何を認めて欲しいのか自分でわかってるのかっていうと、どうでしょう。そこが問われてくるのがブランドの話と関わってくると思って聞いていました。ナラティブってことも、自分で語りをしていく、対話をしていくってことの中で、お互いがわかってくるってことはおこるんですけども、わかってくるって一体何をしているのかってことを問わなければならなくなっている。今まではそんな事なくて良かったんですよ。お互いに物貰ってうれしいねとか、車貰ってうれしいねとか言っていれば良かった。昔は下のグレードから徐々に買い換えていったんです。これは出世して給料が上がったから良い車に乗り換えたいというだけじゃなくて、家族から感謝されたかったんですよ。車が家族の物語を紡いでいく道具として使われていたということなんです。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

社会に共通のスケールのような物語の基準みたいなものが大分崩れたというか、変わってきてしまったということなんだと思うんですね。

#### 株式会社インターテキスト代表取締役 海野 裕 氏

ブランディングって船木さんがいつも言ってるみたいに ING が付いていて、基本は動的なものなんで、物語自身が今まさに生まれて紡がれているっていう状況を作る必要はあるのかなと思います。

#### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

そろそろ2部に行こうと思います。ここからは木下さんよろしくお願いします。

#### 長野県教育委員会文化財・生涯学習課 企画幹 木下 巨一

私は年齢が61でして、昨年3月までは飯田市の職員をして、定年退職をしてから新しい仕事場として県で働いています。もともと社会教育とか学びの分野をやってきました。今日は牧野先生におこしいただきましたが、10年くらいのお付き合いをしているんですけども、東京大学の大学院の先生なんですけれども、牧野先生は現場で起きていることに寄り添ってそこに意味を付けていく、そんな感じの先生です。

牧野先生には3つ、お聞きしますって予告してあります。一つ目は、「しあわせ信州創造プラン2.0」が学びの力と自治の力という言葉を使ったということもあって、まず学びってなんなのっていう話の中で、「私の学びと私たちの学びの違いとつながり」みたいなことを聞いてみようかなというのが一つ目です。二つ目は、学びと自治って別々の言葉として使っているんですけども、ひとつは自治ってなんなのっていうことと、それが「学ぶ」とどういうふうにつながるのかなっていうことを聞いてみたいと思います。三つ目は、牧野先生と飯田とのお付き合いは随分長いんですが、他にも松本や上田とのつながりも増えているので、牧野先生が捉えている長野県・信州の学びの実相、期待、可能性みたいなところの話をしていただく流れかなと思います。

#### 東京大学大学院教育学研究科 教授 牧野 篤 氏

少子高齢社会はダメなんじゃないかという議論をしてきたと思うんですが、もうそろそろ次へ行きましょうよといったお話をしたいと思っています。その中で、学びの概念を少し変えなきゃいけないのかなと思うんですね。学びっていうのは、自分を人と人との間に立たせるもの、私がこの社会で生きていく居場所があるんだよっていうふうに見えるようになることであって、ブランドの話でいけば、インナーブランディングとかソーシャルブランディングをしていくというか、自分たちの持っているものを共有しながら社会を意味

づけていく。その中で自分を位置づけていくという感覚をちゃんと持てるということなんではないかなというふうに思うんです。二つ目の話とも関わってくるんですが、自治。最近地下アイドルのファンが自治だって言うんですよ。地下アイドルの公演で列に割り込んだりするとですね、自治がなっとらんって言うんですね。自分たちでちゃんと自主的にですね、ルールでもなんでも作って、みんなが楽しめるようにしていくっていうのが、自分たちでやりましょうねっていうのが自治の基本なんですね。伊藤穰一さんの9プリンシプルズですけども、大学入試の基準作りを行っている国際バカロレア機構というところがあるんですけども、ここが完全に9プリンシプルズみたいな話をしています。例えばリーダーっていう話をする時に、強いリーダーは不要だっていうふうに言い切っちゃってしまってますね。どんなリーダーにするのかっていうと、登山隊ってバディを組んで行かれる時に、一番力があるリーダーというのは先頭に行かないんですよ。一番最後についていくんですね。一番最後のリーダーが全体を見ていて、環境面も見ながら、どこどこが遅れているからちょっと速度を落とせとかですね、全体がおちこぼれないように連れていくのがリーダーの役割なんですね。そうすると、押すよりも引けて話ですとか、強さよりも柔軟さであったりとかですね。または関係性が大事だというようなことになってくるんですけども、それが言われ始めていて、ヨーロッパなんかの大学入試の基準もこれで作られ始めているんですね。日本は未だに周回遅れの話をしていて、東大なんか一番悪いところなんですけども、未だに偏差値で割っていて上澄みを取ろうとしているって議論になってしまうんですが、本来そうじゃないはずなんですね。そういうことの中で学びって一体なんだという事なんですけど、ひとつは少子高齢人口減少ということが盛んに言われて、特に今世紀に入ってからダメだダメだみたいな議論ばかりしているんですが、ダメだって言ってもなんともならないですよ。失われた30年なんて議論も出ていますけれども、そうじゃなくて人生100年と考えながら、次へどうつなげるかという議論をしてかなきゃいけないのではないかっていうことなんです。今まではライフステージで考えていたんですが、今はどっちかっていうとマルチステージでっていう。従来のステージに様々なステージがまだあって、活躍できますよ。いくつになっても学び続けることは可能だろうし、道を振り返ることも可能ですよというようなことが、制度化されていかないし社会に共有されていかなくて、いつまでもしがみついているんです。

従来の教育というのは教える人がいて、知識や教養を伝達していくということがベースで、みんなが同じように教えていったんですね。今は共に考えて探求をしていきましょう。寄り添っていきましょう、一緒に探求をしましょう、一緒に生きましょう、というような関係に入っていくきっかけというのが、教えるというもののキーなんです。

学習はどうかとというと、学んだことを蓄積をして使っていくってことであっただけですけども、探求をして探しだして作りだして、変わっていかうとするプロセス全体が学習なんだということなんですね。教えたり学んだりということは上下関係がかったものではなくって、常に柔軟に変わり続けていくプロセスそのものが、教育や学習なんだとい

うふうに変えた方が良くないか。それでも国の方は、関わってたんだけれども、3年前に教え方としてアクティブラーニングである。主体的で多様な深い学びを導くような教え方をしてください。学ぶ側は作り出して変えていくことができるような学び方に変えていきたいと思いますというので、学校の中だけでは教育は解決しませんよ。だから学校と地域社会が連携をとりながら、子ども達を地域でちゃんと育てられるような仕組みにしてくださいねっていうような提言を出してるんですね。それで学習ってこんなことであるうって最近議論していることがあるんですね。Pay it Forward と言うんですけども、自分が受けたものを先の人に渡していきましょうっていう考え方なんですね。次の人におくっていきましょうと。誰かにもらったらその人に返すんじゃなく、他の人に返しましょうっていうことなんです。学ぶって本来であればこういう事なんです。学んで知識を受け止めたってことは、知識を作ってくれた先人がいるはずなんですよ。そういった先人の知識を受け止めて私はちゃんとここで生活が出来ていて、だからこそこの受け止めたものをちゃんと次の世代に渡さなきゃいけないんです。

今、日本は生産性がとても低いと言われてます。OECD の中では最低レベルって言われているくらいで、特にサービス業の生産性が低いんですね。実は私の研究室で、一部上場企業を集めて、半月に1回ワークショップを開いて、なんでこうなっちゃったんだって話をしているんですけども、最近わかってきているのが、生産性が低くてもものが売れないのはサプライヤーの問題ではないんじゃないか。自分たちの問題じゃないんじゃないか。マーケティングが失敗しているから良い製品が出来なくて訴求できないんじゃないんじゃないか。

何かっていうと、市場が壊れちゃってる。簡単に言うと人々が分断されすぎたんじゃないか。それでどうやってたらコミュニティが再生できるか教えてくれって話で私のところに来るんですね。こないだもあるメーカーの幹部を連れてですね、私が関わっている空家を活用した、地元でおかあさんたちが使ってくれているところに行って一緒にご飯を食べてもらったんです。はじめてお母さんたちと子どものご飯を見ましたっていうんですよ。食品会社なのに。ああやって食べると美味しそうですねっていうんですよ。忙しくて家族と一緒にご飯食べたことないっていうんですよ。食品会社が簡単に調理できるようなものを提供していった結果、家族がばらばらにご飯食べるようになってしまったんですよ。個食って言いますが。この結果、欲求が下がるんです。ニーズが下がっていったら。お腹さえ膨れれば良いっていうことなんですね。そうすると、個人を分断しすぎた結果、ものが売れなくなっちゃったんじゃないかということなんです。

#### 長野県教育委員会文化財・生涯学習課 企画幹 木下 巨一

後半は企業の話と社会のあり方をつなげてお話いただいたんですが、地域社会とコミュニティも同じような捉え方をしていく話ですよ。長野県は公民館が日本で一番たくさんあって、飯田や下伊那が特にそうなんですが、公民館を運営するのは自分たち住民だ、主

役であるってそういう運営の仕方がなされているってところと共通なんですけれども。飯田市の竜丘の公民館が昭和 23 年の 3 月に出来た一番最初の時に、地域の住民側の立場で、お寺のご住職が創刊号の公民館報に書いた言葉として、公民館というのは観客のいない芝居であると。舞台装置も一切切皆でやる。いざ舞台の上で演じようとしてみて客席を見たら、観客が一人もいなかった。それで良いではないかと書かれていました。

### 長野県参与（信州総合ブランディング担当） 船木 成記

牧野先生のお話では、社会との接続や時代の変化の中で我々は学びというものをどう捉えるべきなのかと。いうことだったかなあというふうに思います。

それで前半と後半の話をつなげて考えたいということもあるんですね。学びがどういうこととつながっているかっていうことに関して言うと、自分が生活の主役となるように企業が寄り添っていかなければならない。前段で海野さんが紹介してくれたミラノサローネの展示で、車会社の mini が家を作ったんですね。自分たちが作ったものがお客さんの人生にどう寄り添っているのか。車を売る会社だと思ったらそれだけなんですよ。ようは食品と同じ「品」を作るということです。買う人がそれを選んでくれれば良い。社会の中で自分たちがどういう存在であるべきかと考えたときに、自分たちが一緒になって、その人たちの暮らしであったり営みであったりという関係性の中に、自分たちがその中に入れるかということです。学びとブランディングというものが接続されるように捉えていただくとありがたいかなと思います。

実は今日の話の中でひとつだけ抜けている話があってですね、そこに関して知事お話を聞きたいと思うんですが。ブランディングの意味もわかりました。学びの意味もなんとなく掴みはじめました。信州に暮らすことにおいて学びというものはどういう位置にあって、二つの話の結節点のところがあるんじゃないかと。だからこその総合計画の大切なところに学びとか、自治とかがって言葉があったんじゃないかなあってことを思いながらいるんですけど。

### 長野県知事 阿部 守一

今日は私も学ばせていただく感覚でいますけども。「学びと自治の力で拓く新時代」と銘打った総合計画を策定して推進する立場なんで。県民の皆さんとは学びと自治についてぜひ、しっかり共有していきたいと思っています。ただ今もお話に出ていたように、簡単に定義できるものではないし、まさに自治っていうのはそれぞれの皆さんが考えていただかないといけない部分のいっぱいあるんだろうというふうに思っています。なんで学びと自治が今回の総合計画のキーワードとして重要かというふうに考えると、ひとつは先ほど人生 100 年時代、Society 5.0 っていう話の通り、まさに時代が変わろうとしている時であります。変わろうとしている時に、今まで同じ発想では社会の変化に対応できないので、私たちの暮らし自体も、マイナスの変化を受け入れざるを得ない。社会というのは国民主権



ですから、私たちひとりひとりが主権者です。私たちひとりひとりが社会を作っていくベースとして、学び続ける。子どもの学びも大事ですし、私たち大人自身も常に学んでいかなければいけないというふうに考えています。まさに長野県は、かつて教育県と言われて、自他共に認める教育県だったわけですがけれども、私は今でも教育県だと思っていますし、DNAは少なくともしっかり残っていると思っています。もう1回長野県からこの学びのあり方をしっかり考えていく。それが長野県の強みにもなりますし、もっと大それた事を言えば、日本全体の学びを、長野県発で変えていくというような問題意識をぜひ県民の皆さんと共有して取り組んできたいというふうに思っています。

それと自治の話は、県民の皆さんとタウンミーティングをやるときに、最初にいつも申し上げているのは、あちら側、こちら側はやめましょね。皆さん要望する人、私偉そうに要望聞く人みたいな話はやめましょねということ言ってるんですね。知事としてやらなきゃいけない事っていうのは、私でなければできない事っていうのはもちろんいろいろあります。だけど、私だけでできることはない。ほとんど県の職員の力がなければ何もできませんし、あるいは孤立化したお年寄りを支えるというようなことを考える時には、地域の皆様に動いていただかなければ、私がこれやろうぜって言ってもまったく何もできない、というのが現状です。そういう意味で県民の皆さんから要望を受けることがあるように、私からも要望を言わせてもらいますよと。あちら側こちら側でなくて常に対等協力の関係にしましょねということ申し上げてきているわけです。長野県という、人口200万を超える大きな自治体ではありますけれども、やはりそれぞれの人たちが役割を、地域であったり分野であったり、渡しながらこれから新しい社会を作っていかなければいけないというふうに思っています。そういう時に自治の概念というものを、改めてしっかり考え直していきましょうということが重要だと思うんです。長野県は東信・北信・中信・南信という地域割りがあり、また77の市町村があり、ほっといても自治意識とか地域の共同体意識っていうのは、他の県に比べると非常に強い県だと思うんです。ともするとさっきの自立・自治じゃなくて孤立とかですね、もしかしたらなりかねないリスクを抱えてるんで、長野県として県民として協力しあって支えあいますという有意義な、ポジティブな自治っていうのはもっとしっかり構築していかなければいけないと思ってるんです。私知事の立場で感じているのは、長野県という組織も自治体であります。先ほど牧野先生のお話を聞いていて、過剰は依存を生むというお話がありましたけれども、私の立場で今一番感じている過剰は、国が過剰だと。あらゆる分野に事細かく法律作ったり通知を出したり、これ良かれと思ってやってるんです。国の代議員の先生方やあるいは省庁も、別に悪気はないと、むしろ社会を良くしようというふうに思っていると思います。だけど、ありとあらゆる分野ですね、地方自治体になんとか計画とか作らせて、しかもそれが国のオールジャパン画一的な視点に立ってやらされると、とてもじゃないけど地域の実態が合わないということもたくさん出てきますし。何よりも問題なのは、主権者であるひとりひとりの県民の思いが入りづらくなってしまおうということが、大変問題だというふうに思っ

ています。そういう意味で、やっぱり基点は国民で県民であるということは我々行政でもしっかり考えなきゃいけませんし、県民の皆様には、自分たちが先ほどの、主人公なんだと、主役なんだという思いをぜひ持っていただいた上で、一緒になって新しい社会を作っていきたい。そういう思いを込めて、自治ということを思っています。この自治と学びってのは極めて親和性が高い概念だと思っていますし、学びについても自治についても、私たち長野県にはしっかりとした DNA が残っているというふうに、もう 1 回学びと自治の DNA を活性化させることによって、福祉の分野だったり環境の分野だったり産業の分野だったり、全ての分野につながっていく基盤でありますので、そのことをしっかり私たち、県の組織としては、まずは県の中で考え方を共有して、そして県民の皆さんと一緒に、学びと自治というものを、ブランドっていう話に戻せば、単なるロゴマークではなくてですね、実体のあるブランドとして作り上げていきたいというふうに思っています。